

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PADA FAVE HOTEL SEMINYAK**

**Agus Heri Prayatna¹
Made Subudi²**

⁽¹⁾⁽²⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana(Unud), Bali, Indonesia
e-mail: gushery@yahoo.com/ +6281294640478

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres kerja dan kepuasan kerja karyawan, pada Fave Hotel Seminyak. Penelitian ini merupakan penelitian *asosiatif*, menggunakan metode kuantitatif serta menggunakan metode sensus dalam menentukan sampel. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama penelitian ini dan analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja sebesar 27,5 persen. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan pengaruh langsung sebesar 42 persen. Dan pengaruh tidak langsung sebesar 7 persen. Total pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 40 persen. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan besar pengaruh langsung sebesar 4,8 persen.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, stres kerja, kepuasan kerja.

ABSTRACT

This study aims to find out the effect of leadership style toward job stress and job satisfaction in Fave Hotel Seminyak . This study is associative research by using saturated method in determine sample. Questioner was used as instrument of research and data analysis by using path analysis. The result shows leadership style have negative effect and significant toward job stress equal to 27,5 percent. Leadership style have positive effect and significant toward job satisfaction with direct effect equal to 42 percent and indirect effect is 7 percent. Total effect of leadership style toward job satisfaction is 40 percent. Job stress have negative effect and significant toward job satisfaction with direct effect is 4,8 percent.

Keywords: leadership style, job stress, job satisfaction.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sangat penting dimiliki oleh satu perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia (Ardana, dkk.,

2012:3). Oleh karena itu faktor sumber daya manusia yang dilihat dari kinerja karyawan dalam perusahaan dituntut terus meningkat Rad, *et al* (2006) . Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika para karyawan memandang pekerjaan mereka Handoko, (2012 :193). Penelitian Wen Hsien Ho (2009) visi yang dimiliki oleh organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mendorong mereka untuk rela tetap dalam pekerjaan mereka dan berkomitmen untuk organisasi. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya Priyono, (2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Susilo dan Durrotun, (2006) menyatakan kepuasan kerja sangat penting karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Elemen-elemen kerja yang berhubungan dengan kepuasan kerja diantaranya: nilai kompensasi, promosi kerja, kondisi kerja, supervise, cara kerja organisasi dan hubungan yang tercipta antara atasan dan bawahan Mosadeghard dan Yarmohammadian, (2006). Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tidak terlepas dari suatu keadaan yang mengikuti seorang individu, salah satunya adalah stress Dhania, (2010).

Hariandja (2002:303) mengatakan bahwa stres adalah ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan, dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres tersebut akan muncul apabila ada tuntutan-tuntutan pada seseorang yang

dirasakan menekan, membebani atau melebihi daya penyesuaian yang dimiliki individu Wijono, (2006). Stres merupakan respon dari diri seseorang terhadap tantangan fisik maupun mental yang datang dari dalam atau luar dirinya (Nasrudin, 2010: 183). Umar (2009:265) menyatakan bahwa stres mempunyai potensi untuk mengganggu kepuasan kerja karyawan, tergantung dari berapa besar tingkat stres.

Terjadinya peningkatan stress kerja terhadap karyawan, dapat disebabkan oleh perilaku para atasan Hamdani, (2012). Pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat agar apa yang diharapkan dapat diwujudkan secara bersama dengan karyawannya dan bukan menyebabkan stress bagi karyawannya Sitanggang, (2013). Penelitian yang dilakukan Soegiono, (2010) mendapatkan bahwa gaya kepemimpinan yang kurang baik menyebabkan karyawan menjadi tidak produktif dan kurang kreatif sehingga berdampak pada ketidak tercapaiannya karir yang dicita-citakan karyawan yang membuat karyawan merasa stress terhadap pekerjaannya.

Hersey dan Blanchard, (1995:114) gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Ardana, dkk (2012:181), Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Sedangkan menurut Che Ngah *et al.*, (2013) dalam penelitiannya menyatakan, gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, gaya kepemimpinan dapat berbeda di berbagai negara khususnya dalam aspek budaya, pendekatan dan

bahasa. Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting karena pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi Skansi (2000).

Penelitian yang dilakukan Rehman *et al.*, (2012) mengatakan setiap orang mengambil gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan situasi mereka menemukan atau dihadapkan pada waktu itu. Setiap pemimpin dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya hal ini dikarenakan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin Priyono, (2012). Perilaku individu dan kelompok merancang tim kerja yang efektif dan memperagakan gaya kepemimpinan akan menghasilkan *output* yaitu kepuasan kerja karyawan Yohanas, (2007). Penelitian yang dilakukan Dewi (2007) mendapatkan bahwa adanya hubungan yang berpengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Mangkunegara (2008:157) menyatakan bahwa penyebab stres kerja antara lain gaya kepemimpinan, beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, dll.

Teori yang menghubungkan konsep Gaya kepemimpinan terhadap stres kerja serta kepuasan kerja Adalah *Two Factor Theory* yang dinyatakan oleh Frederick Herzberg dalam Furnham, *at al* (2009) yaitu *Two Factor Theory* mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan dibedakan menjadi dua bagian yaitu Faktor intrinsik (motivator) yang meliputi pekerjaan itu sendiri, kesempatan berprestasi, memperoleh penghargaan serta promosi, sedangkan faktor ekstrinsik

(hygiene factors) yang didalamnya adalah gaji atau upah, pengawasan atau supervisi, hubungan sesama pribadi serta kondisi kerja dan status, dimana tidak terpenuhinya faktor intrinsik tidak selalu menyebabkan ketidakpuasan, dampak dari dua faktor tersebut menimbulkan umpan balik karyawan pada organisasinya. Kepemimpinan transaksional dan stress kerja secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja, karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan mempengaruhi kepuasan karyawan diikuti dengan stress kerja Ahmad *et al.* (2013).

Hasil observasi langsung ke perusahaan, permasalahan yang terjadi pada Fave Hotel Seminyak dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Beban Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak Tahun 2014

Jabatan	Karyawan per Dept (orang)	Karyawan yang beban kerjanya berlebih (orang)
General Manager	1	-
Accounting	11	9
Engineering	8	1
Marketing	6	4
Restaurant	12	7
Kitchen	11	6
HRD/ Personalia	10	2
Front Office	12	6
House Keeping	27	20
Jumlah	98	50

Sumber: Fave Hotel Seminyak Tahun 2014

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa 50 karyawan Fave Hotel Seminyak pada tahun 2014 mengalami beban kerja yang berlebih. Hal ini diakibatkan oleh gaya kepemimpinan yang cenderung otokratik dan mengakibatkan karyawan menjadi stress sehingga karyawan merasa malas dan tertekan dalam menyelesaikan pekerjaan yang mengakibatkan kinerja menjadi menurun dan akhirnya menjadi

beban kerja dan dapat mumpuknya pekerjaan. Menurut Danim (2004: 75) gaya kepemimpinan otokratik ialah suatu tindakan menurut kemauan sendiri, setiap pemikirannya dipandang benar, keras kepala dan bersifat paksaan. Selain itu beban kerja terjadi diakibatkan oleh pelimpahan beban kerja yang tidak bisa diselesaikan oleh karyawan lain. Stres yang berlebihan mengakibatkan perubahan perilaku, keadaan psikologis dan emosional karyawan sehingga dapat menurunkan kepuasan kerjanya Kouloubandi, (2012). Bakotic dan Babic (2013) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kepuasan kerja sering ditunjukkan oleh karyawan dengan cara menyukai pekerjaan itu sendiri serta tingkat keasyikkannya dalam menjalankan pekerjaan, umumnya dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah rasa nyaman serta hubungan yang positif antara karyawan dengan atasan dan sesama karyawan. Penurunan kepuasan kerja karyawan ditunjukkan dari meningkatnya tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan, sikap, perilaku yang cenderung lebih emosional dan malas yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan. Beban kerja yang berlebihan juga tidak diimbangi dengan gaji yang diberikan, sehingga dapat mengakibatkan penurunan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Berikut adalah tabel gaji Fave Hotel:

Tabel 1.2 Golongan Gaji Pada Fave Hotel Seminyal Tahun 2014

No.	Jabatan	Posisi	Gaji
1	<i>General Manager</i>		15.000.000 - 20.000.000
2	<i>Head of Department</i>		6.000.000 -11.000.000
3	<i>Asst. Manager</i>	<i>Duty Manager, Bookkeeper, CDP</i>	2.550.000 - 2.700.000
4	<i>Senior Supervisor</i>	<i>Housekeeping SPV, Engineering SPV, Front Office SPV, F & B SPV, AR/IA, Reservation SPV, Sales Executive, AR/IA,</i>	2.300.000 - 2.500.000
5	<i>Junior Supervisor</i>	<i>GC/AP, Purchasing/CC, HK Leader, Cook, Rest Captain, Senior Security, Senior Engineer, General Admin, HR & Training Officer, IT Officer</i>	2.150.000 - 2.200.000
6	<i>Rank & file</i>	<i>Reservation, GSA, Waiter/Cashier, Bartender, Cookhelper, Room attendant, order taker, Engineering, Design Graphis</i>	1.975.000 - 2.050.000
7	<i>Rank & file</i>	<i>Bellman, Public Attendant, Linen Attendant, Gardener Steward, Receiving, Eng Admin, Jr. waiter</i>	1,905,000

Sumber: Fave Hotel Seminyak, 2014

Dari hasil obervasi dan wawancara dengan 9 karyawan menunjukkan bahwa terjadinya penurunan kepuasan kerja yang diakibatkan oleh pemimpin yang cenderung bersikap otokratik, seperti pemimpin bernada keras atau ketus saat berinteraksi dengan karyawan, dan semua penetapan kebijakan di lakukan oleh pemimpin sehingga karyawan merasa stres yang mengakibatkan karyawan merasa malas dan tertekan dalam meyelesaikan pekerjaan yang mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan dan pekerjaan menjadi menumpuk, dan karyawan diiberikan tugas tambahan yaitu menyelesaikan tugas yang dimiliki karyawan lain yang sedang mengalami absen. Sehingga karyawan merasakan adanya beban kerja

yang berlebih. Beban kerja yang berlebih tersebut tidak ditunjang dengan gaji yang sesuai dengan kondisi pekerjaan. yang akhirnya karyawan mengalami ketidak puasan. Atas dasar masalah yang telah diuraikan maka dilakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak”.

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. (2) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres kerja. (3) Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) yaitu keadaan emosional karyawan di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000: 142). Frederick Herzberg dalam Furnham, *et al* (2009) yaitu *Two Factor Theory* mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan dibedakan menjadi dua bagian yaitu Faktor intrinsik (motivator) yang meliputi pekerjaan itu sendiri, kesempatan berprestasi, memperoleh penghargaan serta promosi, sedangkan faktor ekstrinsik (hygiene factors) yang didalamnya adalah gaji atau upah, pengawasan atau supervisi, hubungan sesama pribadi serta kondisi kerja dan status, dimana tidak terpenuhinya faktor intrinsik tidak selalu menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan , dampak dari dua faktor tersebut menimbulkan umpan balik karyawan pada organisasinya. Faktor-faktor ekstrinsik terkait yang menyebabkan ketidakpuasan kerja karyawan sebagai faktor-faktor higienis yang berkaitan dengan

pengawasan, kebijakan perusahaan, penyelia, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan atasan, kehidupan pribadi, hubungan antar karyawan, status, dan keamanan, sedangkan faktor-faktor intrinsik (motivator) yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan Robbins (2010:112).

Pengertian stres bagi individu adalah segala masalah atau tuntutan penyesuaian diri yang dapat mengganggu keseimbangan seseorang Candra, (2011:3). (Umar, 2012:265) menyatakan bahwa stres kerja pada karyawan sebagai salah satu akibat dari bekerja yang perlu dikondisikan pada posisi yang tepat agar kepuasan kerja karyawan juga pada posisi yang diharapkan karena stres kerja mempunyai potensi yang sangat besar untuk mengganggu kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mengalami stress kerja yang terlalu besar akan mengakibatkan karyawan menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis sehingga menjadi mudah marah, tidak dapat *relaks*, atau bahkan menunjukkan sikap yang tidak kooperatif Handoko (2012:200).

Menurut Rivai (2006: 64) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain Hersey dan Blanchard, (1995: 114). Bass dan Avilio dalam Soegihartono (2012) mengatakan bahwa pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan terhadap pemimpin dan peningkatan kualitas karyawan, terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan

kemauan karyawan dalam melaksanakan tugas guna mencapai sasaran organisasi. Ardana, dkk (2012:181), Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain.

Mangkunegara (2008:157) menyatakan bahwa penyebab stres kerja antara lain gaya kepemimpinan, beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, dll. Di dukung dari penelitian sebelumnya Safaria, *et al* (2011) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap stres kerja. Sejalan dengan penelitian Gardiner dan Marika (1999) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. (Robbins dan Judge. 2015:256) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada tujuan dapat mengarahkan karyawan pada tingkat stres yang tinggi. Russell, *et al* (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negative terhadap stress kerja. Rabindarang, *et al* (2014) dalam penelitiannya menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap stress kerja. Dalam penelitian Sosik dan Veronica (2000) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negative terhadap stres kerja. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya maka dapat di simpulkan hipotesis sebagai berikut.

H1 :Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja

(Robbins dan Judge. 2015:56) menyatakan bahwa hubungan dengan atasan atau pemimpin merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam kepuasan kerja. Di dukung dari penelitian sebelumnya House, *et al* (2012) yang

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Jackson, *et al* (2014) menyatakan bahwa adanya hubungan yang berpengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad, *et al* (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Omar dan Fauzi (2013) dalam penelitiannya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

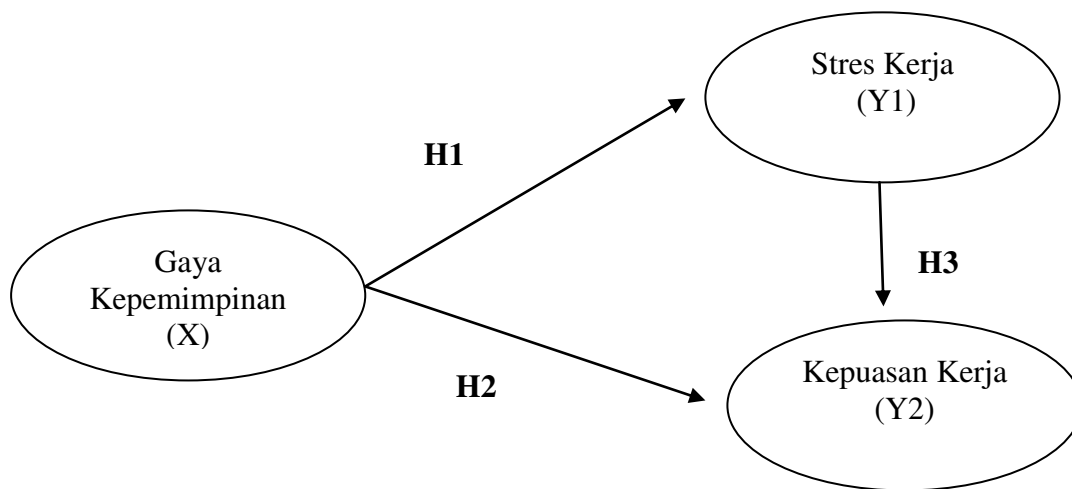
H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

(Robbins dan Judge. 2015:69) mengatakan bahwa emosi atau stres dapat mempengaruhi sejumlah variabel salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan. Di dukung dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dhanial (2010) menyatakan bahwa stress kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Chaudhry (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara stress kerja dengan kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nahar, *et al* (2013) menemukan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Voltmer (2012) dalam penelitiannya membuktikan bahwa stress kerja mempunyai pengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Goker (2012) menyatakan

bahwa stress kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H3 : Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan rumusan hipotesis penelitian tersebut, diperoleh bentuk model konseptual penelitian ini yang disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1
Model Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berbentuk *asosiatif*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk meneliti data yang bersifat statistik serta populasi dan responden dengan menggunakan metode sensus. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama penelitian ini dan analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Populasi yang digunakan yaitu karyawan pada Fave Hotel Seminyak dengan jumlah karyawan sebanyak 98 dan responden yang digunakan yaitu 97 orang karena 1 orang adalah jendral manajer.

Definisi Operasional

Kepemimpinan otokratik (X1)

Menurut Fattah (2004: 169) pemimpin otokratik adalah seorang pemimpin yang egois dengan egoismenya yang melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional. Terdapat empat indikator gaya kepemimpinan otokratik yang dikonstruksikan oleh White dan Lippitt dalam Winardi (2000:79) sebagai berikut.

1) Egois

Semua penetapan kebijakan perusahaan dilakukan oleh pemimpin. Diukur dari persepsi responden semua penetapan kebijakan perusahaan dilakukan oleh pemimpin.

2) Dominator

Pemimpin cenderung bersikap dominan dalam menegakkan disiplin untuk menunjukkan keakutannya. Diukur dari persepsi responden pemimpin cenderung bersikap dominan dalam menegakkan disiplin untuk menunjukkan kekuannya.

3) Bersikap keras

Pemimpin selalu menggunakan nada keras dalam pemberian perintah. Diukur dari persepsi responden pemimpin selalu menggunakan nada keras dalam pemberian perintah.

4) Pengambilan keputusan sendiri

Langkah-langkah aktivitas perusahaan hanya ditentukan oleh pemimpin tanpa melibatkan karyawan. Diukur dari persepsi responden langkah-

langkah aktivitas perusahaan hanya ditentukan oleh pemimpin tanpa melibatkan karyawan.

Stress kerja (Y1)

Pengertian stres bagi individu adalah setiap pengaruh yang mengganggu kesehatan mental dan fisik seseorang Wibowo, (2011:53). Stres kerja diukur dengan indikator sebagai berikut Rivai (2010:516).

1) Tekanan atau desakan waktu

Waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tidak cukup sehingga pekerjaan selesai tidak pada waktu yang ditentukan.

2) Beban kerja yang berlebihan

Beban kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Tugas yang berlebihan secara kuantitatif terjadi bila penyelesaian suatu pekerjaan dalam waktu yang singkat. Sedangkan tugas yang berlebihan secara kualitatif bila tuntutan pekerjaan lebih tinggi dari pada pengetahuan dan keterampilan pekerja.

3) Spesialisasi pekerjaan

Pada pekerjaan yang rutin dan sempit, para pekerja sulit untuk mempersepsikan pekerjaannya sehingga pekerjaan menjadi tidak menarik dan membosankan.

4) Konflik antar pribadi dan antar kelompok

Tekanan yang diciptakan oleh individu atau kelompok lain yaitu kurangnya dukungan sosial dari atasan atau rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya diantara para karyawan yang memiliki kebutuhan yang tinggi.

5) Kondisi kerja yang kurang baik

Penerangan yang kurang baik, bising, terlalu dingin atau panas dan polusi udara akan dapat memicu terjadinya stres.

Kepuasan kerja (Y2)

Kepuasan kerja dapat ditunjukkan oleh karyawan berupa perilaku positif, dimana perilaku tersebut mengacu pada persepsi dari berbagai hal yang diterima pekerja yang terkait dengan pekerjaannya Sidharta *et al.*, (2011). Terdapat lima dimensi kepuasan kerja yang dikonstruksikan dalam penelitian Al'Zubi (2010) :

1) Atasan

Kemampuan atasan memperlakukan bawahan secara baik. Diukur dari persepsi responden kemampuan atasan memperlakukan bawahan secara baik.

2) Kesempatan promosi

Adanya kesempatan bagi bawahan untuk maju dan berkembang dalam organisasi. Diukur dari persepsi responden adanya kesempatan bagi bawahan untuk maju dan berkembang dalam organisasi.

3) Gaji

Sejumlah upah yang diterima bawahan dianggap sesuai dengan beban

kerja mereka. Diukur dari persepsi responden upah yang diterima bawahan dianggap sesuai dengan beban kerja mereka.

4) Pekerjaan itu sendiri

Perasaan dari pegawai terhadap pekerjaan yang diambil apakah pekerjaan itu mendebarkan atau membosankan, serta apakah pekerjaan itu menantang atau menarik.

5) Rekan kerja (*Co-workers*)

Rekan kerja yang saling mendukung dalam lingkungan kerja. Diukur dari persepsi responden rekan kerja yang saling mendukung dalam lingkungan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini karakteristik responden digambarkan mengenai jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan terakhir dan lama bekerja. Adapun karakteristik yang terkumpul melalui pengumpulan kuisioner adalah sebagai berikut.

1) Karakteristik responden menurut usia dan jenis kelamin

Karakteristik responden karyawan Fave Hotel Seminyak-Bali dibagi 2 kategori. Kedua kategori tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Karakteristik responden penelitian menurut usia dan jenis kelamin

No.	Usia	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1.	20 – 25	27	27,9
2.	> 25 – 30	30	30,8
3.	> 30 – 35	25	25,8
4.	> 35	15	15,5
	Jumlah	97	100

No.	Jenis Kelamin		
1.	Laki-laki	44	45,4
2.	Perempuan	53	54,6
	Jumlah	97	100

Sumber : Fave Hotel Seminyak, 2015

Tabel 3 menunjukkan bahwa karyawan pada Fave Hotel Seminyak-Bali yang berusia diatas 25 – 30 tahun lebih banyak dibandingkan usia yang lainnya, itu dikarenakan pada usia tersebut merupakan usia produktif seorang karyawan dalam bekerja karena memiliki pengalaman kerja yang cukup serta stamina dan daya pemikiran mereka pada tingkat yang baik. Jenis kelamin karyawan perempuan lebih mendominasi dibanding dengan karyawan laki-laki yaitu 53 orang

Hasil Uji Instrument Penelitian

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen

No.	Variabel	Pertanyaan	Nilai Koefisien Korelasi	Ket. Valid	Nilai Cronbach Alpha	Ket. Reliabel
1.	Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,583	Valid	0,767	Reliabel
		X1.2	0,612	Valid		Reliabel
		X1.3	0,621	Valid		Reliabel
		X1.4	0,464	Valid		Reliabel
2.	Stres Kerja	Y1.1	0,740	Valid	0,830	Reliabel
		Y1.2	0,550	Valid		Reliabel
		Y1.3	0,699	Valid		Reliabel
		Y1.4	0,510	Valid		Reliabel
		Y1.5	0,680	Valid		Reliabel
3.	Kepuasan Kerja	Y2.1	0,723	Valid	0,838	Reliabel
		Y2.2	0,725	Valid		Reliabel
		Y2.3	0,612	Valid		Reliabel
		Y2.4	0,513	Valid		Reliabel
		Y2.5	0,654	Valid		Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2015 (Lampiran2)

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap butir pertanyaan dinyatakan valid, hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien korelasi yaitu lebih besar dari 0,3 dinyatakan valid (Sugiyono, 2012:188) dan nilai cronbach alpha pada variable sebesar 0,8 karena lebih besar dari 0,6 maka dinyatakan reliabel.

Deskripsi Variabel

Deskripsi variable adalah untuk mengetahui penilaian responden mengenai variabel sebagai berikut:

Tabel 5 Hasil Penilaian Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Pada Fave Hotel Seminyak-Bali.

No	Pernyataan	Skor				Total	Rata-rata
		1	2	3	4		
1	Egois	-	25	30	42	308	3,18
2	Dominator	-	15	48	34	310	3,20
3	Bersikap Keras	-	20	32	45	316	3,26
4	Pengambilan Keputusan Sendiri	-	20	34	43	314	3,24
Rata-rata							3,22

Sumber : Lampiran 4 (Data di olah 2015)

Tabel 5 menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan yaitu nilai rata-rata penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan diatas adalah 3,22 atau lebih besar dari 3. Jadi responden dominan memilih jawaban dengan rentang nilai 3 (setuju) dan 4 (sangat setuju). Hal ini menunjukan bahwa karyawan merasa gaya kepemimpinan yang di terapkan tidak sesuai yang di harapkan oleh karyawan yang mengakibatkan karyawan merasa tidak nyaman.

Tabel 6 Hasil Penilaian Responden Terhadap Stres Kerja Pada Fave Hotel Seminyak-Bali.

No	Pernyataan	Skor				Total	Rata-rata
		1	2	3	4		
1	Tekanan atau desakan waktu	-	29	32	36	298	3,07
2	Beban kerja yang berlebihan	-	17	48	32	306	3,15
3	Spesialisasi pekerjaan	-	24	39	34	301	3,10
4	Konflik antar pribadi dan antar kelompok	-	14	42	41	318	3,28
5	Kondisi kerja yang kurang baik	-	27	38	32	296	3,05
Rata-rata							3,13

Sumber : Lampiran 4 (Data di olah 2015)

Tabel 6 menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap variabel stres kerja yaitu nilai rata-rata penilaian responden terhadap stres kerja diatas adalah 3,13 atau lebih besar dari 3. Jadi responden dominan memilih jawaban dengan rentang nilai 3 (setuju) dan 4 (sangat setuju). Hal ini menu nunjukan bahawa adanya masalah stres kerja pada karyawan Fave hotel .

Tabel 7 Hasil Penilaian Responden Terhadap Kepuasan Kerja Pada Fave Hotel Seminyak-Bali.

No	Pernyataan	Skor				Total	Rata-rata
		1	2	3	4		
1	Atasan	-	17	36	44	318	3,28
2	Kesempatan promosi	-	22	42	33	302	3,11
3	Gaji	-	20	34	43	314	3,24
4	Pekerjaan itu sendiri	-	19	42	36	308	3,18
5	Rekan kerja	-	17	40	40	314	3,24
Rata-rata							3,21

Sumber : Lampiran 4 (Data di olah 2015)

Tabel 7 menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja yaitu nilai rata-rata penilaian responden terhadap stres kerja diatas adalah 3,21 atau lebih besar dari 3. Jadi responden dominan memilih jawaban dengan rentang nilai 3 (setuju) dan 4 (sangat setuju). Hal ini menunjukan bahawa karyawan merasa adanya ketidak puasan dalam bekerja.

Tabel 8 Sub-struktur 1 Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja

Nama Kolom	Model Summary	Coefficients		
	R ² Square	Standardized Coefficient Beta	T	Sig.
Nilai	0,275			
X		-0,524	-6,001	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2015 (Lampiran 5)

Tabel 8 menunjukkan bahwa pengaruh gabungan variabel gaya kepemimpinan terhadap stres kerja karyawan yaitu $R^2 = 0,275$ yang berarti gaya kepemimpinan mempengaruhi stres kerja sebesar 27,5 persen dan sisanya 72,5 persen dipengaruhi oleh variabel di luar model.

Tabel 9 Sub-struktur 2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja.

Nama Kolom	Model Summary	Coefficients		
	R ² Square	Standardized Coefficient Beta	t	Sig.
Nilai	0,615			
X		,646	8,591	0,000
Y1		-,220	-2,922	0,004

Sumber: Data primer diolah, 2015 (Lampiran 5)

Tabel 9 menunjukkan bahwa pengaruh gabungan variabel gaya kepemimpinan dan stres kerja terhadap kepuasan kerja yaitu $R^2 = 0,615$ yang berarti gaya kepemimpinan dan stres kerja mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 61,5 persen dan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain diluar model.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres kerja

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Hal ini

berarti apabila gaya kepemimpinan yang kurang baik dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak produktif dan kurang kreatif saat melaksanakan pekerjaan sehingga berdampak pada ketidak tercapaiannya karir yang dicita-citakan karyawan yang membuat karyawan merasa stress terhadap pekerjaannya (Soegiono, 2010). Pemimpin perusahaan hendaknya dapat melakukan interaksi yang baik dengan karyawan dan berperilaku yang baik serta adil kepada karyawan sehingga karyawan merasa nyaman saat bekerja dan dapat menurunkan tingkat stres yang dimilikinya.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian terhadap hipotesis, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti apabila pemimpin perusahaan mampu menggunakan gaya kepemimpinan dengan baik, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Dewi, 2007).

Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis, ditemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti apabila karyawan mengalami stres dapat menyebabkan karyawan tidak dapat bekerja secara optimal, karyawan mulai merasa malas dalam bekerja, mengalami kekhawatiran kronis sehingga menjadi mudah marah, faktor tersebut akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (Umar, 2012:265). Pemimpin hendaknya memberikan motivasi, arahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan komunikasi yang baik dengan karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja, yang nanti

akan menyebabkan karyawan dapat bekerja secara optimal dan kepuasan kerjanya meningkat.

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat dinyatakan keterbatasan dalam penelitian ini yaitu pada saat berkonsultasi dengan pemimpin perusahaan yang sangat sibuk.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Fave Hotel Seminyak-Bali, adalah sebagai berikut.

- 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan sebesar 27,5 persen.
- 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan pengaruh langsung sebesar 42 persen, dan pengaruh tidak langsung sebesar 7 persen. Total pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 40 persen.
- 3) Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan besar pengaruh langsung sebesar 4,8 persen.

Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Fave Hotel Seminyak-Bali, adalah sebagai berikut.

- 1) Pemimpin perusahaan hendaknya dapat berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik dan tidak sewena-sewena dalam mengambil keputusan, mau

menerima masukan yang diberikan oleh bawahan. Hal tersebut akan membuat karyawan menjadi lebih menghargai dan menghormati pemimpinnya.

- 2) Pemimpin hendaknya dapat memperhatikan karyawannya sehingga karyawan menjadi nyaman dalam bekerja dan tidak membiarkan pekerjaannya menumpuk. Hal tersebut dapat membuat karyawan melaksanakan pekerjaan secara optimal sehingga tidak merasa adanya beban kerja.
- 3) Pemimpin hendaknya memberikan gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang diterima oleh karyawan. Hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

REFERENSI

- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ahmad, Abdul Rahman., Mohd Nazir Mohd Adi, Haris Md. Noor, Abdul Ghafar Abdul Rahman and Tan Yushuang. 2013. The Influence of Leadership Style On Job Satisfaction Among Nurses. *Asian Social Scines*. 9(9), pp: 172-178
- Al'Zubi, Ali Hasan. 2010. A Study Of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Jurnal Of Businesss and Management*. (15). pp: 12
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel intervening. *Skripsi Sarjana (S1) Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Bakotic, Danica; and Babic, Tomislav. 2013. Relationship Between Working Condition and Job Satisfaction: The case of Croatian Shipbuilding Compani. *International Journal of Business and Social Scaine*. 4(2) , pp: 206-212
- Candra, I Wayan. 2011. *Manajemen Stres*. Denpasar: Poltekkes Denpasar Jurusan

Keperawatan.

- Chaudhry, A. Q. 2012. The Relationship Between Occupational Stress and Job Satisfaction: The Case of Pakistani Universities. *International Education Studies*, 5(3).
- Che Ngah Haslina, et., al. 2013. Leadership Style Of General Managers and Job Satisfaction Antecedent Of Middle Managers in 5-Star Hotel in Kuala Lumpur. *Asian Social Science*. Vol 9. No. 15.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta:PT Rineka Cipta Utama.
- Dewi, Ni Ketut sisca. 2007. Hubungan Kepemimpinan dan Kesejahteraan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Caputra Bumi Bahari Denpasar. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol.2, No.4, hal 67-77
- Dhanial, Dhini Rama. 2010. Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Studi Pada Medical Representatif di Kota Kudus. *Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus*. Vol.1
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Furnham, Adrian., Eracleous Andreas., and Chamoro Thomas. 2009. Personality, Motivation. And Job Satisfaction: Herzberg meet the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*. 24(8). pp : 705-779.
- Gardiner, Maria and Marika Riggemann. 1999. Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in male- and Female Dominated Industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp : 301-315
- Goker, Suleyman Davut. 2012. Impact of EFL Teachers Collective Efficacy and Job Stress on Job Satisfaction. *Theory and Practice M Language Studys*, 2(8), pp: 1545-1551
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPFE Yogyakarta
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hamdani , Wahyu dan Seger Handoyo. 2012. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2)

- Handara, Made Gerry Dwi dan Mujiati, Ni Wayan. 2013. Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. JasaRaharja (Persero) Cabang Bali. *E-Jurnal Manajemen*. Vol.2. No. 11.
- Hersey,Paul., Blanchard, Kenneth.H. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Edisi ke-4. Erlangga.
- House, Robert J., Alan C. Filley, and Damodar N. Gujarati, 2012. Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectation : A test of likert's influence proposition. *Journal of Applied Psychology*, Vol.55 : p. 5
- Jackson, Ardala R. Jackson., Jennifer L. Alberti and Robin L.Snipes. 2014. An Examination of The Impact of Gender On Leadership Style and Employee Job Satisfaction In The Modern Work Place. *Journal Of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), pp: 141-153
- Kouloubandi, Abdollah. 2012. Analysis The Relationship Between Job Stress, Intrinsic Motivation and Employees Creativity in Islamic Republic of Iran Railways Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Vol.4 No.8, December 2012.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan ke-8. Bandung:Rosda.
- Mosadeghrad and Yarmohammadian, (2006). "Organizational Commitment Profiles and Manager's Leadership Style and Employees' Job Satisfaction", *Journal Leadership and Healt Service*, Vol.19, No.2, pp.10-28
- Nasrudin, Endin. 2010. *Psikologi Manajemen*. Bandung: CV PUSTAKA SETIA.
- Omar, W.A and Fauzi Hussin. 2013. Tranformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship : A Study Of Stuctural Equation Modeling (SEM). *International Journal Of Academic Research In Business and Social Sciences*, 3(2), pp: 346-365
- Priyono, Anke . (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Manajemen Pada Laboratorium Mawar, *Journal Of Business and Banking*. Universitas Airlangga Surabaya.

- Rabindarang, Siva., Khuan Wai Bing and Khoo Yin Yin. 2014. The Influence Of Distributed Leadership on Job Stress in Technical Aind Vocational Education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), pp: 490-499
- Rad, Ali Mohammad Mosadegh, Yarmohammadian, Mohammad Hosein. 2006. “A Study of Relationship between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction. *Journal Leadership in Health Service*, 19 (2), pp: 11-28
- Rehman, Saad-ur, Muhammad Mansoor and Rafi Ullah Bilal. 2012. The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction at Work Place. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 1(2): pp:26-42
- Rivai Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Rivai Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. Edisi 2-3. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Steaphen,P. Timothy A.Judge. 2015. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta Selatan.
- Robbins, Steaphen P. 2010. *Manajemen*. Edisi 10. Jakarta: Erlangga.
- Russell, Lisa M., Brooklyn M. Cole and Raymond J.Jones. 2014. High-risk Occupations : How Leadership, Stress and Ability to Cope Influence Burnout in Law Enforcement. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3), pp: 49-69
- Safaria, Triantoro., Ahmad Bin Othman and Muhmmad Nubli Abdul Wahab. 2011. The Role Of Leadership Practices on Job Stress Among Malay Academic Staff : A Structural Equation Modeling Analysis. *International Education Studies*, 4(1), pp: 90-100
- Sitanggang, Roslenan Elisabeth. 2013. Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Terhadap Stres Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia Divisi Enterprise Service Medan.*Skripsi* Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Sumatra Utara, Medan.
- Skansi, D., 2000. “Relation of managerial efficiency and leadership styles - empirical study in Hrvatska elektroprivreda,”*Journal Management*, Vol.5 No.2, pp.51-67.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta.

- Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah 2006, Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal studi manajemen & organisasi*. Volume 3, Nomor 2, hal : 69.
- Soegiono, Pandji. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas dan Karier Staknan Terhadap Stres Kerja dan Dampaknya Bagi Komitmen Organisasi dan OCB Karyawan PT. Alfa Retilindo Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(2), pp: 446-454
- Soegihartono, A. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen di PT Alam Kayu Sakti Semarang. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol.3.No.1 pp: 123
- Sosik, John J., and Veronica M. Godshalk. 2000. Leadership Style Mentoring Funtions Received and Job-Related Stress : A Conceptual Model and Preliminary Studi. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(4), pp: 365-390
- Sopiah . 2008. Prilaku Organisasi. Edisi Pertama, Cetakan ke-7, Penerbit : Andi, Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2009. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 2012. Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wen, Hsien Ho. 2009. Effects of Job Rotation and Role Stress Among Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal Bio Med Central Health Services Research* Vol 9 (8) : hal 1-10
- Wibowo, 2011. Manajemen Perubahan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wijono, 2006. Pengaruh Kepribadian Type A dan Peran terhadap Stres Kerja Perawat. *Jurnal Kesehatan Insan*. Surakarta .Vol.8 p: 3
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Yohanas Oemar. 2007. Pengaruh Pemberian Reward terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Riau. *Jurnal Universitas Brawijaya*, Vol.,5 No.1